

[Accueil](#) > [Empreinte sociale](#) > [Risques psychosociaux](#) > Les risques du lean management

J'aime



0



Avec la crise, le Lean management - traduit par le « management sans gras » - séduit de plus en plus les entreprises, obnubilées par les économies. Déclinées des méthodes de gestion à la japonaise qui fleurissent dans l'industrie française depuis près de 15 ans, le lean management s'étend à la plupart des activités de service, dans la banque et l'informatique en particulier. Son modèle de référence ? Le Toyota Production System (TPS), une méthode d'amélioration de la performance globale reposant sur une cure d'amaigrissement sans merci : compression des stocks, des délais, des déplacements et des gestes inutiles, suppression des tâches chronophages, réduction des stocks, des temps d'attente et des opérations jugées superflues pour le client final...

© Flickr

### La performance au détriment du bien-être au travail ?

Seulement voilà, l'objectif d'une meilleure qualité de vie n'est pas toujours au rendez-vous. Pire, la mise en place du lean se traduirait même par une montée des risques psychosociaux et des troubles musculo-squelettiques. Philippe Rouzaud, consultant au cabinet Secafi et auteur du livre « *Le lean tisse sa toile et vous entoure* » (L'Harmattan) s'inquiète des dérives de la méthode sur le terrain : « *L'intensification des rythmes de travail, la suppression des moments d'échanges et des déplacements jugés inutiles aboutissent à un délitement du lien social. Par ailleurs, la quantification de toutes les tâches vide de sens le travail, ce qui est désastreux pour l'image de soi et la santé mentale des salariés.* » L'impact du lean management n'est certes pas sans effet, et cela vient d'être confirmé pour la première fois, le 6 janvier, par le Tribunal de grande instance de Nanterre (Hauts-de-Seine). Il a considéré que le CHSCT de Capgemini Technology Services était en droit de faire appel à un cabinet d'expertise dans le cadre d'un projet de lean management, lequel peut « *induire des transformations importantes des postes de travail découlant de l'organisation du travail, des modifications des cadences et des normes de productivité, voire des aménagements modifiant les conditions de santé et de sécurité ou les conditions de travail* », mentionne le jugement. De leur côté, les adeptes du lean management considèrent que la méthode lean est souvent dévoyée dans les entreprises : « *Elle échoue si elle est mal expliquée et imposée aux salariés de façon non participative* », estime Hubert Siegfriedt, président du cabinet Axium, spécialisé dans la mise en place de l'amélioration continue.

Bien ou mal appliquée, la méthode Lean n'est pourtant jamais sans conséquences sur la santé. C'est ce que révèle une étude du Centre d'étude de l'emploi sur l'impact des formes d'organisations du travail sur la santé, menée par le socio-économiste Antoine Valeyre.

Dans cette étude, 66 % des salariés en lean production se déclarent être exposés à des atteintes liées à la santé au travail (contre 53% dans les organisations dites « apprenantes » qui privilégient l'autonomie et la prise d'initiative) et 32,6% souffrent du stress (28,5% dans les organisations apprenantes et 20,8% dans les structures « tayloriennes »).

### Tâches chronométrées

Les représentants du personnel s'inquiètent de la « leanmania ». A IBM France, des outils d'auto-contrôle se mettent en place. L'objectif : évaluer le temps passé par chaque salarié sur chaque tâche. « *Ce système met sous tension et va à l'encontre de la notion de « cadre autonome » propre au dispositif des 35 heures* », s'insurge Jean-Michel Daire, délégué CFDT, qui milite pour la suppression de l'outil. Chez Atos (ingénierie informatique), les vagues lean déferlent sur les pôles du groupe (conseil, infogérance, intégration). Dans l'œil du cyclone des syndicats : la méthode TOP (Total operational performance) mise en place par leur Pdg Thierry Breton, l'ex dirigeant de France Télécom... Une expertise réalisée à la demande du CHSCT a révélé l'ampleur du désastre : rythme de travail plus soutenu, contrôles renforcés, moins de latitude, postes vidés de leur contenu, difficultés relationnelles avec le management et les clients, managers sous tension, mises en disponibilité ... « *Le stress et la charge psychosociale s'accroissent car on demande aux salariés de faire plus avec moins de personnel* », s'inquiète un représentant du personnel du site de Bezons (Val d'Oise). Le malaise apparaît dans les chiffres : 30% d'absentéisme et autant de

salariés utilisateurs de médicaments psychotropes... « *L'aberration est que le lean rajoute des contraintes car les salariés doivent chaque jour effectuer des comptes-rendus d'activités chronophages et jugés inutiles !* », déplore Thierry Archimbaud, secrétaire du CHSCT d'Atos. Le risque du lean ? « *Aboutir à un système désincarné où les salariés deviennent des robots* », met en garde Philippe Rouzaud qui appelle les entreprises à analyser leurs dysfonctionnements de façon concertée plutôt que de succomber aveuglément à la mode du lean management. Et donc d'en éviter les excès.

[« Retour à la liste des articles](#)